

Referência para Citação:

MARTENS, C. D. P., FREITAS, H. A visão de especialistas do setor sobre o empreendedorismo na indústria gaúcha de software. **FACEF Pesquisa**, Franca, v. 11, n. 3, p. 364-380, Set./Dez. 2008.

A VISÃO DE ESPECIALISTAS DO SETOR SOBRE O EMPREENDEDORISMO NA INDÚSTRIA GAÚCHA DE SOFTWARE

Cristina Dai Prá Martens (Professora do Centro Universitário Univates, doutoranda do PPGA/EA/UFRGS, RS, Brasil) – cristinap@univates.br

Henrique Mello Rodrigues de Freitas (Professor do PPGA/EA/UFRGS, Pesquisador CNPq, Doutor em Gestão pela UPMF/França, RS, Brasil) – hf@ea.ufrgs.br

Resumo

O presente artigo tem como tema central o empreendedorismo no nível organizacional, considerado uma postura da organização (orientação empreendedora). O objetivo do artigo é apresentar um panorama do empreendedorismo na indústria gaúcha de software, a partir da visão de especialistas. Após uma revisão conceitual da temática, é caracterizada a indústria de software como um todo, e de modo mais específico no estado do RS, contexto da pesquisa. Na seqüência são apresentados dados sobre o empreendedorismo no setor, retratando um panorama geral a respeito, construído a partir da visão de especialistas, bem como são caracterizadas organizações de software apontadas por eles como empreendedoras. O estudo teve caráter exploratório, qualitativo, a coleta de dados foi por meio de entrevistas em profundidade. Conclui-se com a proposição de continuidade do estudo, na busca por melhor compreender a orientação empreendedora (OE) nas organizações e como ela pode ser facilitada na indústria de software.

Palavras-chave: empreendedorismo, orientação empreendedora, organizações empreendedoras, setor de software, indústria gaúcha de software.

Abstract

The present article is focused on firm-level entrepreneurship, considering organization's behavior (entrepreneurial orientation). The aim of the article is present an overview of entrepreneurship in the software industry of Rio Grande do Sul, from de point of view of the sector's specialists. After a short concept review of the theme, a general characterization of the software industry is presented, as well as an specific characterization of the software industry in RS, context of this study. Information about entrepreneurship in the sector is then presented, offering a general view built through specialist's view, and the firms from Rio Grande do Sul described as entrepreneur are characterized. This study is exploratory, qualitative, data collection was carried out through in-depth interviews. In conclusion, a continuation of the study is proposed in order to deeply know the entrepreneurial orientation of the firms, and how this can be facilitated in the software industry.

Keywords: Entrepreneurship, entrepreneurial orientation, entrepreneurial firms, software sector, software industry in Rio Grande do Sul.

1 Introdução

O empreendedorismo é um dos temas que tem atraído a atenção de diversos estudiosos nas mais variadas áreas do conhecimento. No meio organizacional, grande atenção tem sido dada ao tema nos últimos anos, ao mesmo tempo em que uma grande diversidade de abordagens tem sido utilizada para seu estudo, o que facilita, de certa forma, a aplicação às mais variadas áreas, ao mesmo tempo em que dá margem para que o tema seja tratado de forma mais superficial.

De acordo com a literatura, não há um consenso de como caracterizar o empreendedorismo, o que tem dificultado o progresso em direção à construção e testagem de uma teoria geral de empreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996). Embora isso, mais recentemente estudos têm apontado para certa convergência na pesquisa na temática em torno de alguns eixos principais de estudo (GRÉGOIRE *et al.*, 2006), entre eles: identificação e exploração de oportunidades; antecedentes e conseqüentes de inovação e empreendedorismo no nível organizacional; itens e dinâmicas decorrentes da emergência, sobrevivência e crescimento de novos negócios; fatores e dinâmicas que afetam a performance de novos negócios; características individuais de empreendedores; práticas de capitalistas e a contribuição deles nas finanças das organizações; influência das redes sociais de empreendedorismo.

Uma retrospectiva na literatura sobre empreendedorismo remete a uma abordagem mais antiga que via o empreendedor basicamente como um homem de negócios. A partir do trabalho de Schumpeter, foi aceita a identificação de empreendedorismo com inovação, o que representou uma mudança da tradição prévia. Mais recentemente, esta visão foi ampliada passando a se entender o empreendedorismo como um fenômeno que pode ser encontrado em pessoas, organizações e mesmo na sociedade (MORRIS, 1998).

Segundo Stevenson e Jarillo (1990) o campo do empreendedorismo pode ser categorizado da seguinte forma: o que acontece quando empreendedores agem (*what*), que foca nos resultados das ações dos empreendedores; por que os empreendedores agem (*why*), que dá ênfase no empreendedor como um indivíduo, seus valores, objetivos, motivações, seu comportamento; como os empreendedores agem (*how*), que tem foco nas características do gerenciamento empreendedor, como empreendedores atingem seus objetivos.

Considerando os diferentes níveis de análise e abordagens em que o empreendedorismo tem sido estudado, é necessário definir o escopo a ser estudado quando se fala na temática, a fim de evitar certa superficialidade a que o tema pode remeter. Assim, segundo a divisão de níveis de análise (individual, grupal, organizacional, regional, sociedade em geral), o nível organizacional é que será foco deste artigo. Para Zahra (1993) o nível organizacional pode ainda ser dividido em corporativo e em unidades de negócios. Aqui a abordagem se dará em termos de unidades de negócio. Já de acordo com a divisão proposta por Stevenson e Jarillo (1990), este estudo concentra-se na categoria “*how*”, com foco nas características do gerenciamento empreendedor.

A partir da delimitação conceitual no campo do empreendedorismo, apresenta-se o contexto deste estudo: a indústria de software. A indústria mundial de software tem se destacado em termos de crescimento nos últimos anos. No caso do Brasil isso também é fato. Essa indústria tem despertado interesse crescente, mas ainda é pouco compreendida pela comunidade acadêmica, gestores das instituições e executores das políticas públicas (ROSELINO, 2007).

Este estudo busca olhar para a indústria de software sob a ótica da orientação empreendedora (OE) – o empreendedorismo no nível organizacional, tendo como objetivo central apresentar um panorama sobre o empreendedorismo no setor de software do estado do Rio Grande do Sul, a partir da visão de especialistas representantes de entidades do setor. Para isso, o artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente é feita uma retomada conceitual sobre a OE, na seção 2; na seqüência, a seção 3 aborda características da indústria de software nos diferentes contextos (mundial, nacional e estadual); na seção 4, trata-se do método de pesquisa utilizado para a realização do estudo; na seção 5, são apresentados os resultados da

análise dos dados, retratando um panorama do empreendedorismo na indústria gaúcha de software; na seção 6, são feitas considerações finais sobre o estudo.

2 Empreendedorismo em organizações

Segundo Grégoire *et al.* (2006) o estudo do empreendedorismo no nível da organização tem crescido em dimensão e profundidade, constituindo um importante e consistente eixo de estudo no campo. Shildt, Zahra e Sillanpää (2006), em sua pesquisa com base em artigos de 2000 a 2004 em importantes periódicos internacionais, também identificaram este como um dos temas que mais tem despertado o interesse de pesquisadores da área.

Alguns pesquisadores afirmam que o empreendedorismo é um comportamento transitório. Nesse sentido, Shane e Venkataraman (2000) acreditam que o empreendedorismo não possa ser explicado somente pelas características pessoais, mas que tem influência das situações e do ambiente. Segundo eles, algumas pessoas engajam em comportamentos empreendedores respondendo a situações e oportunidades do ambiente. O mesmo pode ocorrer com organizações. Para Lumpkin e Dess (1996) as diferenças em empreendedorismo podem ser vistas como resultado de várias combinações de fatores individuais, organizacionais e ambientais que influenciam como e por que o empreendedorismo ocorre.

Em sentido semelhante Miller (1983) aponta para o fato de que o empreendedorismo é integralmente relacionado a variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, e que este relacionamento varia sistematicamente e logicamente de um tipo de organização para outro. Segundo ele, em pequenas empresas o empreendedorismo é predominantemente influenciado pelo líder, sua personalidade, sua força, e sua informação. Wiklund (1998) afirma que assim como o comportamento empreendedor a nível individual pode afetar a ação organizacional, em muitos casos os comportamentos empreendedores individual e organizacional podem ser muito semelhantes, como é o caso de pequenas empresas. Covin e Slevin (1991) também apontam que um modelo de comportamento empreendedor permite uma intervenção gerencial de modo que o processo empreendedor possa ser visto com muito menos desconhecimento e mistério.

A partir da aplicação do conceito de empreendedorismo à organização surge o conceito de orientação empreendedora (OE), que se refere ao processo empreendedor, ao empreendedorismo no nível da organização (LUMPKIN; DESS, 1996). Originalmente o conceito de OE emergiu da literatura do gerenciamento estratégico. Como decorrência disso, tem sido uma tendência usar conceitos provenientes dessa literatura para observar o empreendedorismo no nível da organização (de forma especial os estudos de MILLER; FRIESEN, 1982; MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989 e 1991).

A OE, também considerada uma postura da organização, é mais comumente representada por 5 principais dimensões, sumariamente descritas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Dimensões da orientação empreendedora e suas definições

Dimensão da OE	Definição
Inovatividade	Voluntariedade para inovar, introduzir novidades através da criatividade e experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.
Assunção de riscos	Tendência a agir de forma audaz a exemplo de aventurar em novos e desconhecidos mercados, confiar grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos, obter empréstimos.
Proatividade	Busca de oportunidades, avançar envolvendo a introdução de novos produtos e serviços e agir em antecipação de demandas do futuro para criar mudança e moldar o ambiente.
Autonomia	Ação independente realizada por um indivíduo ou time visando levar adiante um conceito de negócio ou visão até sua conclusão, ação tomada sem pressão organizacional.
Agressividade competitiva	Reflete intenso esforço em superar os rivais, caracterizado por postura combativa ou resposta agressiva visando melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo.

Fonte: Dess e Lumpkin (2005).

Entretanto, o fato de essas dimensões caracterizarem uma OE não quer dizer que todas devam necessariamente estar presente em negócios bem sucedidos; eles podem acontecer com apenas algumas destas dimensões (LUMPKIN; DESS, 1996). O quanto cada dimensão é útil para prever a natureza e o sucesso de um empreendimento pode ser contingente a fatores externos, a fatores internos, ou ainda a características dos fundadores ou líderes da organização.

A OE com suas 5 dimensões é o pano de fundo conceitual adotado neste estudo. O Quadro 2, a seguir, consolidado a partir da literatura (MARTENS; FREITAS, 2007a, 2007b), apresenta um melhor detalhamento de cada uma das dimensões.

Quadro 2 – Caracterização das dimensões da orientação empreendedora

Dimensões da Orientação Empreendedora e sua caracterização		Autores
INOVATIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Novos produtos/serviços, novas linhas de produtos/serviços, mudanças em linhas de produtos/serviços, freqüência de mudança em linhas de produtos/serviços. - Ênfase em pesquisa e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovação; Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado. - Iniciativas inovativas de difícil imitação pelos competidores. - Recursos financeiros investidos em inovação, investimento em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua. - Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação - Criatividade e experimentação; Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos. - Inovação como sendo um estado natural do negócio. 	<p>Miller; Friesen (1982) Covin; Slevin (1989) Lumpkin; Dess (1996) Dess; Lumpkin (2005)</p>
ASSUNÇÃO DE RISCOS	<ul style="list-style-type: none"> - Organizações caracterizadas com um comportamento de assumir riscos; Operações geralmente caracterizadas como de alto risco; Postura pouco conservadora na tomada de decisões. - Encorajar a assumir um risco formal em negócios, risco pessoal, risco financeiro. - Devido à natureza do ambiente, agressivo, ampla variedade de ações e/ou ações de grande porte são necessárias para atingir objetivos da organização. 	<p>Miller e Friesen (1982) Miller (1983) Venkatraman (1989) Covin; Slevin (1989) Lumpkin; Dess (1996) Dess; Lumpkin (2005)</p>
PROATIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento contínuo do mercado, identificar futuras necessidades dos clientes, antecipar mudanças, antecipar problemas emergindo; Constantemente buscando novas oportunidades, constantemente procurando por negócios que podem ser adquiridos. - Planejamento orientado a solução de problemas e busca de oportunidades. - É o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais, a expandir capacidades; Tipicamente iniciam ações às quais os competidores respondem. - Empresa criativa e inovativa; - Procedimentos de controle descentralizados e participativos. - Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida. 	<p>Miller; Friesen (1978) Miles; Snow (1978) Miller (1983) Covin; Slevin (1989) Venkatraman (1989) Chen; Hambrick (1995) Lumpkin; Dess (1996, 2001) Dess; Lumpkin (2005)</p>
AUTONOMIA	<ul style="list-style-type: none"> - Líderes com comportamento autônomo; Times de trabalho autônomos; Coordenar, medir e monitorar atividades autônomas. - Descentralização da liderança; Delegação de autoridade; Propriedade. - Pensamento e iniciativas empreendedoras devem ser encorajados nas pessoas, pensamento e ação independente, pensamento criativo e estímulo a novas idéias, cultura que promovam a ação independente. 	<p>Miller (1983) Lee; Peterson (2000) Dess; Lumpkin (2005)</p>
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Mover-se em função das ações dos concorrentes, responder agressivamente a elas; Tipicamente adota uma postura muito competitiva. - Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade; Corta preços para aumentar participação no mercado. - Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva. - Copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso; Usa métodos de competição não convencionais. - Marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias; Gastos agressivos em marketing, qualidade de produtos/serviços, ou capacidade de manufatura. 	<p>Macmillan; Day (1987, <i>apud</i> Lumpkin; Dess, 2001) Venkatraman (1989) Chen; Hambrick (1995) Lumpkin; Dess (1996, 2001) Dess; Lumpkin (2005)</p>

Fonte: pelos autores.

Na seqüência, é feita uma abordagem sobre a indústria de software como um todo, e de modo mais específico no estado do Rio Grande do Sul, contexto deste estudo.

3 A indústria de software

A indústria de software, como parte integrante das atividades do setor de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), tem se destacado pela elevada taxa de crescimento no mundo. Dados do Ministério da Ciência e Tecnologia (NUNES, 2004), apontam que, além do destacado crescimento, o setor tem diversas particularidades, entre elas o fato de ter impacto direto na base produtiva de toda a economia, e de ser fonte de inovação e diferenciação de produtos.

Tida como um setor dinâmico, a indústria de software está entre os setores prioritários para a atual política industrial brasileira. De acordo com Carvalho Junior (2005), o setor de software tem foco em P&D, relaciona-se diretamente com a inovação de processos, produtos e formas de uso, têm efeito indutor de melhorias em outras cadeias produtivas e apresenta potencial para o desenvolvimento de vantagens comparativas. Melo e Branco (1997) destacam no setor a alta velocidade na introdução de inovações técnicas e no desenvolvimento de produtos; a competição acirrada; o baixo investimento em capital fixo; a capacidade criativa e intelectual da mão-de-obra, que é o seu grande ativo.

Segundo Roselino (2007), a indústria de software está no centro do atual processo de transformação tecno-econômica identificado como sendo a construção de uma economia baseada no conhecimento ou na informação, onde o papel do software está relacionado à tendência geral de penetração da informática nos mais diversos setores da economia. Freire e Brisolla (2005) tratam do caráter transversal da indústria de software, como sendo parte integrante das diferentes cadeias, um elo praticamente obrigatório, especialmente com a crescente internacionalização das atividades produtivas. Para estes autores, o desenvolvimento de uma indústria de software local pode impulsionar o desenvolvimento regional, considerando que: (1) o software é um produto facilitador de interações, podendo contribuir com soluções específicas para redes de empresas localizadas na região e, portanto, estimular a capacidade inovadora e a competitividade destas redes; (2) o desenvolvimento de uma indústria de software requer a construção de competências que podem gerar sinergias para o desenvolvimento de outras atividades de alta tecnologia.

Melo e Branco (1997) observam o caráter estratégico da indústria de software, o qual se materializa em seu impacto sobre a economia na medida em que, com o avanço da informatização, nenhum setor ou atividade econômica deixa de consumir software. Isso é corroborado por Roselino (2007) que aponta que esse caráter pervasivo do software reforça a sua importância, tendo em vista que ele se torna um fator determinante da produtividade e da competitividade em diversos setores da economia.

Estudo realizado pela Softex revela que a indústria brasileira de software caracteriza-se por uma forte demanda doméstica que desestimula a exportação, por uma fragmentação do mercado nacional, com organizações de menor porte e avessas à cooperação e por uma inserção na economia política mundial de TI mais desvinculada dos grandes centros. Ainda, são reveladas uma série de forças importantes que caracterizam as organizações de software brasileiras e que contribuem para sua competitividade, destacando-se entre elas a flexibilidade e criatividade das empresas; a sofisticação de alguns de seus mercados-alvo; uma agressiva experimentação no mercado de produtos, em particular quando comparado com a China e a Índia (SOFTEX, 2002).

Na realidade brasileira, o surgimento de novas empresas de software é muitas vezes motivado pelo desenvolvimento de um produto inovador, freqüentemente a partir de iniciativa de estudantes e recém-formados, sem a necessidade de muito recurso financeiro, com *know-how* técnico para a atividade, mas sem uma capacitação adequada em termos de gestão. Esse pode ser um dos fatores que contribuem para o quadro de elevada taxa de natalidade do setor, com a criação de várias empresas anualmente; por outro lado o setor também apresenta uma elevada taxa de mortalidade ainda no primeiro ano de operações (ROSELINO, 2007). Esses aspectos da facilidade para se entrar no mercado, muitas vezes motivada pela TI em si, e da dificuldade de se manter nele, sinalizam para a importância de estudar o empreendedorismo no setor.

Roselino (2007) afirma que os elementos determinantes do desenvolvimento da indústria de software e sua dinâmica são ainda deficientemente compreendidos, e os próprios contornos desta atividade não se encontram ainda claramente definidos. Para o autor, isso está associado ao fato de que crescentemente o software penetra as demais atividades econômicas do setor de TIC, sendo assim mais pertinente compreender o software como elo de diversas outras cadeias produtivas, e não como uma cadeia produtiva particular.

Tentando representar em números a indústria de software, dados da OCDE de 2003, apontam que o mercado mundial de software passou de US\$ 90 bilhões em 1997 para aproximadamente US\$ 300 bilhões em 2001, e a estimativa é que chegue a US\$ 900 bilhões em 2008 (ROSELINO, 2007). De acordo com estudo do IDC (International Data Corporation), a área de TI movimentou no Brasil, em 2005, US\$ 7,41 bilhões, sendo que cerca de US\$ 2,72 bilhões são provenientes do segmento de software (que movimentou 15% a mais que no ano anterior), ficando a área de serviços com US\$ 4,69 bilhões. Esses valores representam 1,2% do mercado mundial e 41% do latino-americano. O mesmo estudo aponta uma perspectiva de crescimento médio anual desse setor superior a 11%, até 2009 (IDC, 2006).

Segundo estudo da Softex (2002), entre 1991 e 2001 a participação percentual do segmento de software no PIB brasileiro mais do que triplicou, passando de 0,27% para 0,71%, e a sua participação no mercado de TI cresceu em dois terços, sendo considerado o segmento mais importante deste mercado, com presença de empresas nacionais em quase todas as áreas do mercado de software, que rivalizam com empresas internacionais presentes no Brasil.

No contexto gaúcho também alguns dados merecem destaque. Segundo informações da Agência de Desenvolvimento Pólo RS, o Rio Grande do Sul deverá se transformar no principal pólo de informática do Brasil em poucos anos. Ao lado do conjunto de empresas de TI, automação industrial e software já existente no Estado, está surgindo toda a estrutura necessária para o crescimento do setor. Centros de desenvolvimento tecnológico, incubadoras empresariais e treinamento de especialistas vêm sendo fortalecidos com a participação de universidades, do Poder Público, de entidades do setor e das próprias empresas (PÓLO RS, 2006).

Uma das características do setor de TI no Estado do Rio Grande do Sul é a presença de Pólos de TI, que são importantes aglutinadores de organizações do setor. De acordo com dados da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado, existem oficialmente 11 pólos, entretanto a maior parte deles é apenas constituído como tal, não tendo as características de Pólo de TI de fato. O Quadro 3, a seguir, apresenta uma breve caracterização dos principais Pólos de TI do RS.

Quadro 3 – Caracterização dos principais Pólos de TI do estado do RS

Pólo de TI	Localização	Caracterização
TECNO PUC – Parque Tecnológico da PUCRS www.pucrs.br/agt/tecnopuc	Junto à PUCRS, no município de Porto Alegre.	Parque tecnológico multi-temático, focado em três áreas: TIC; Energia e Física Aplicada; Ciências Biológicas, da Saúde e Biotecnologia. Fundado em 1999. Conta com 35 empresas.
Pólo de Informática em São Leopoldo http://www.unisinis.br/polo_unitec	Junto à Unisinis, em São Leopoldo, na região metropolitana de Porto Alegre.	Composto de Incubadora, Condomínio e Parque Tecnológico. Reúne empresas da área de TI, procura facilitar o surgimento de empresas, preferencialmente as relacionadas à concepção e produção de TI. Fundado em 1999. Conta com 9 empresas incubadas, 10 no condomínio e 8 no parque tecnológico.
Pólo de Informática de Caxias do Sul www.polocaxias.com.br	No município de Caxias do Sul, cerca de 100 km de Porto Alegre.	Reúne empresas dos diversos segmentos do setor de informática: conectividade, escola, hardware e software; além de órgãos do governo, entidades de ensino superior e de classe. Fundado em 2002. Conta com 56 empresas.
Parque Tecnológico do Vale dos Sinos www.valetec.org.br	No município de Campo Bom, vinculado à Feevale.	Concentra empresas de base tecnológica, novas empresas, e apoio técnico-científico. Áreas prioritárias: meio ambiente, energia, couro e calçados, agropecuária e agroindústria, biotecnologia, automação e informática, telecomunicações e design. Fundado em 2002. Conta com 23 empresas.
CECan – Centro de Empreendedorismo e Parque Tecnológico de Canoas www.unilasalle.edu.br/cecan	No município de Canoas, vinculado ao Uni La Salle.	Áreas de concentração: tecnologias pró-alimentação, eco tecnologias, tecnologias da química fina e da farmoquímica, TIC e segmentos econômicos prioritários. Fundado em 2003. Conta com 26 empresas, sendo: 11 incubadas, 3 domiciliadas, 12 incubadas externas.

Fonte: pelos autores.

Cabe salientar que os pólos de Campo Bom e de Canoas concentram empresas de outros setores também, além de TI. Algumas vezes os pólos apresentam características distintas: o Pólo de Informática em São Leopoldo, por exemplo, conta com organizações instaladas numa mesma área geográfica; já o Tecnopuc trata-se de um ambiente de pesquisa e desenvolvimento, onde atuam profissionais da área de P&D, mas as organizações estão instaladas em locais diversos.

Embora a existência dos Pólos, as organizações de TI estão presentes em diferentes regiões do Estado. Dados do 1º Censo das Empresas de TI do Rio Grande do Sul, realizado em 2005 pelo SEPRORGS (Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul), com base em 2.293 organizações, apontam que uma grande parcela delas está situada em Porto Alegre (854 organizações, 37,2%). Na seqüência, aparecem outros municípios: 134 organizações em Caxias do Sul (5,8%), 103 em Novo Hamburgo (4,5%), 83 em Canoas (3,6%), 75 em São Leopoldo (3,3%), 64 em Pelotas (2,8%), 55 em Passo Fundo (2,4%), 54 em Santa Maria (2,4%), 48 em Lajeado (2,1%) e 41 em Bento Gonçalves (1,8%) (SEPRORGS, 2005).

Tais dados referem-se a organizações de TI em geral, não apenas de software. O censo também destaca um grande número de micro e pequenas empresas. Dados sobre a quantidade de colaboradores apontam que 10,7% das organizações (245 organizações) não possuem colaboradores, 50,6% (1.161) possuem de 1 a 5 colaboradores, 17% (390) possuem de 6 a 10, 10,4% (239) possuem de 11 a 20 e 6,8% (155) possuem mais de 20 colaboradores.

Tendo feito essa abordagem sobre a indústria de software, bem como uma breve contextualização do setor de TI e software no RS, a seguir trata-se do método de pesquisa.

4 Método

Esta pesquisa é considerada de natureza exploratória, uma vez que buscou uma maior compreensão de determinado fenômeno (SELLTIZ *et al.*, 1967), no caso o empreendedorismo na indústria gaúcha de software. Teve sua abordagem de forma qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade com especialistas representantes de entidades do setor, pessoas que possuem envolvimento diário e experiência de longa data com o setor de software.

Adotou-se como contexto do estudo o setor de software do Rio Grande do Sul. Alguns aspectos que contribuíram para essa escolha: tem a característica inovativa como fator crítico; é um dos setores considerados prioritários pela política industrial brasileira, além de haver crescente interesse nacional na produção de software; é um setor alvo do interesse por parte de entidades e instituições de ensino e pesquisa no que se refere ao desenvolvimento do empreendedorismo; entre outros fatores já mencionados anteriormente na seção 3.

A unidade de análise do estudo foi o empreendedorismo no setor, onde se buscou contato com especialistas dirigentes de entidades do setor, na busca da percepção sobre o tema em estudo no setor. Também se buscou identificar, dentro do contexto da indústria gaúcha de software, organizações consideradas empreendedoras (com uma orientação empreendedora).

A coleta de dados foi realizada entre os meses de setembro e outubro de 2007, junto a três profissionais qualificados para os objetivos que se pretendia buscar. Um primeiro especialista é diretor presidente de uma entidade associativa do setor, constituída há cerca de 15 anos, que objetiva o desenvolvimento sócio-econômico e o aumento da competitividade do setor, contando com quase 200 associados. O entrevistado atua na entidade desde a sua fundação, e há 2 anos ocupa o cargo de diretor presidente. Um segundo especialista entrevistado atua há 10 anos na entidade que representa e há 4 anos como diretor superintendente. É uma associação de empresas de TI existente no Brasil, com cerca de 25 anos no RS, cujo objetivo é representar os interesses de seus associados, que são quase 200 no Estado. Um terceiro especialista coordenador de um projeto para o desenvolvimento do setor de software do RS, ligado a uma entidade nacional de apoio à micro e pequenas empresas. Atuando no projeto desde seu início (pouco mais de 2 anos), o especialista tem um contato muito próximo com as cerca de 200 organizações participantes.

Para guiar a entrevista foi utilizando um roteiro explicativo sobre os conceitos do estudo, abordando as dimensões da OE, buscou-se conduzir a conversa de forma livre, mas tendo como foco a conceituação de base do estudo no contexto da indústria gaúcha de software, bem como exemplos de organizações que ilustrassem tal realidade. Cada entrevista foi gravada e teve a duração de cerca de 1 hora e 30 minutos.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, passou pela escuta atenta das entrevistas gravadas, sua descrição, bem como a identificação dos pontos importantes abordados, dentro do que se pretendia buscar, sempre considerando a literatura de base para essa análise. A seguir, são apresentados dados sobre o empreendedorismo no setor, retratando um panorama geral a respeito, construído a partir da visão de especialistas, bem como são caracterizadas organizações gaúchas de software apontadas por eles como empreendedoras.

5 Empreendedorismo na indústria gaúcha de software

Para se ter um olhar mais delimitado do empreendedorismo no setor considerou-se como elementos de análise as 5 dimensões da OE: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. A seguir, é apresentada uma percepção geral sobre a indústria gaúcha de software, tendo como pano de fundo esses conceitos. Posteriormente, trata-se de organizações de software consideradas empreendedoras, a partir da visão dos especialistas.

5.1 Uma visão geral sobre a orientação empreendedora (OE) no setor de software

Considerando o conceito de OE e suas dimensões, foi solicitado aos 3 especialistas a sua percepção sobre a indústria de software do RS. As respostas retratam visões diferentes sobre o contexto geral, mas em partes complementares, como é possível verificar no relato que segue.

Um dos respondentes (Especialista 1) afirmou considerar a indústria gaúcha de software como um todo muito pouco empreendedora, dentro do conceito adotado no estudo. Nas palavras do entrevistado fica claro o seu olhar sobre as organizações em geral: *“tem algumas empresas que talvez se caracterizam por essas características, mas não são muitas. Principalmente falando de micro e pequenas empresas”*. Cabe salientar, como já foi tratado na seção 3, que a grande maioria das organizações de software do RS são micro e pequenas empresas. Em geral, sabe-se que boa parte das micro e pequenas empresas apresentam diversas limitações em seus processos de gestão (MARTENS; FREITAS, 2006), na sua situação de mercado, enfim, uma série de coisas que muitas vezes são básicas para o bom desempenho da organização. O próprio entrevistado aponta que as organizações que se destacam em termos de empreendedorismo normalmente já superaram essas dificuldades mais básicas, encontrando-se em um outro patamar. Daí ele salienta a existência de poucas nessas condições.

Outro respondente (Especialista 2) tem um olhar, de certa forma, semelhante ao primeiro. *“Eu vejo a indústria de software do RS muito pouco engajada nesses cinco itens, com exceção de algumas pequenas empresas, porque mais de 80% das nossas empresas da indústria de software são de pequenas e médias empresas, então dá quase 90%, e essas pequenas empresas não tem muito fôlego para ter todos esses itens, principalmente assumir riscos que é um dos itens que talvez seja mais complicado para todos.”* Segundo ele, a indústria gaúcha de software tem muito poucas (talvez raras) empresas que de fato possuem as 5 dimensões da OE.

O Especialista 2 faz uma rápida abordagem sobre cada uma das dimensões da OE no setor, de acordo com sua percepção. No que se refere à dimensão assunção de riscos, ele observa que normalmente uma empresa trabalha com determinada tecnologia e que para sair dessa tecnologia, para poder renovar seu software, ela faz muita pesquisa, não assumindo, dessa forma, altos riscos. Já sobre a dimensão agressividade competitiva, o entrevistado acredita que esta seja uma característica mais comum; ele facilmente identifica várias empresas conhecidas no mercado que possuem uma grande agressividade competitiva, que respondem às tendências, que se movem rapidamente em função das ações de concorrência e respondem agressivamente a elas.

O mesmo ele acredita sobre a proatividade, ou seja, facilmente identifica diversas organizações que possuem essa dimensão da OE.

Já com relação à inovatividade, o Especialista 2 acredita que poucas empresas se destacam nessa dimensão. Segundo ele, a realidade local é de uma estrutura de organizações pequenas, que estão baseadas em softwares de uma única linha (uma grande quantidade de ERPs, sistemas administrativos), há ainda uma grande quantidade de empresas que fazem vários tipos de softwares, que não são focados; segundo ele, aquelas que são realmente focadas têm mercado daqui pra frente. Nessa realidade, ele acredita que é difícil investir em novas idéias, novidades e experimentos, e quando isso acontece é normalmente depois de uma pesquisa em que a empresa começa a trabalhar com uma nova ferramenta identificando sua potencialidade. Ele lembra da situação diferenciada existente no parque tecnológico da PUC, o Tecnopuc, onde há empresas gerando inovação, gerando pesquisas, mas aponta que esses casos são poucos diante do conjunto de organizações do Estado.

O Especialista 2, ainda referindo-se à inovatividade, aponta uma queixa da indústria: *“Nossa indústria diz que não tem mais inovação por falta de incentivo financeiro, de questões tributário acessíveis, então o pouco recurso que ela tem não é direcionado para essa área de inovação.”* De fato, o Estado que mais aplica na inovação atualmente é Pernambuco; no Rio de Janeiro também já existe alguma iniciativa; já no Rio Grande do Sul alguns municípios em particular estão desenvolvendo ações no sentido de gerar fundos específicos para fomentar o crescimento e o desenvolvimento das pequenas empresas, como são os casos de Campo Bom e de Caxias do Sul, lembra o entrevistado. Além disso, existem fundos como o FINEP, que apóia a pesquisa e a inovação, mas são poucas empresas que conseguem entrar nesse processo (talvez por não conseguirem mostrar a inovação de seus projetos), mas o fato é que o RS está cada vez recebendo menos incentivo para a inovação desses fundos setoriais, o que abre campo para um grande trabalho a ser feito neste sentido.

O terceiro representante de entidade entrevistado (Especialista 3) relatou uma percepção diferente da dos dois anteriores, retratada aqui com suas próprias palavras: *“Eu acho que na média, um pouco acima da média, as empresas de software do nosso Estado, do nosso Município - a grande Porto Alegre - onde se concentra a maior parte delas, são efetivamente empresas empreendedoras. (...) Eu entendo que, via de regra, nós temos um setor que eu caracterizaria como empreendedor acima da média, comparado com os demais setores”*.

Ele atribui as dimensões da OE como também sendo parte do perfil das pessoas que estão à frente das organizações. Segundo ele, para que uma organização tenha uma agressividade competitiva vai depender muito de quem a concebeu; se o empresário entende que inovação é importante, ele vai induzir isso; se ele entende que qualidade é importante, ele vai desenvolver um programa de qualidade interna, vai motivar as pessoas para isso. O mesmo ocorre com a autonomia: ele a considera muito atrelada às lideranças, ao intra-empendedorismo, a desenvolver nas pessoas que fazem parte da organização uma motivação por resultado, algo que em algumas pessoas é natural e espontâneo, mas noutras não; muitas vezes ela é decorrente de situações que são criadas para isso, como benefícios, incentivos, ganhos, recompensas que a empresa oferece para as pessoas que tem essa postura. Ainda referindo-se ao intra-empendedorismo como parte da autonomia, o Especialista 3 acredita que dentro das empresas de software ele é algo presente, identificado na característica das pessoas de tomarem a frente, de decidirem de forma autônoma sem precisar aguardar a decisão de uma alçada superior, e na iniciativa de enfrentar um problema.

Com relação à proatividade, para o Especialista 3 a maior parte das empresas de software do Estado são proativas. Para ele, a proatividade se aplica tanto na busca de mercado, como também tem a ver com inovação. Haja vista que se a empresa quer estar à frente ela precisa ser inovadora, tem que apresentar ao mercado algo que não existe, ou apresentar uma forma

diferente de fazer algo que já existe. Ele acredita que a proatividade também está relacionada com a agressividade competitiva, que uma empresa que não é proativa não tem agressividade competitiva. O entrevistado salienta que a própria dinamicidade do setor de software – onde as tecnologias se renovam com uma velocidade muito grande, ou seja, um projeto de tecnologia com mais de 6 meses se obsoleto na sua fase de construção, de desenvolvimento – exige que as empresas tenham internalizado nas suas culturas esse tipo de comportamento, de perfil empreendedor, sob pena de não sobreviverem no mercado.

O Especialista 3 faz uma conclusão sobre sua percepção a respeito da OE nas organizações, relacionando a presença das dimensões com o bom desempenho organizacional, da seguinte forma: *“Existem algumas empresas que não têm uma dimensão da orientação empreendedora, outras que não têm várias, outras que não têm nenhuma; as que não têm nenhuma não existem mais, as que não têm várias estão passando por sérias dificuldades, as que não têm algumas estão mais ou menos, e as que têm todas estão muito bem obrigado”*.

Considerando as entrevistas com os três especialistas, fica claro o olhar dos Especialistas 1 e 2 sobre micro e pequenas empresas, onde, segundo a percepção deles, são poucas as organizações que se destacam em termos de orientação empreendedora. Já o Especialista 3 tem um olhar mais direcionado ao mercado e setor de software como um todo, comparando-o com demais setores, onde salienta ver este setor como empreendedor acima da média.

5.2 Identificando organizações de software consideradas empreendedoras

Um dos aspectos que se buscou junto aos especialistas foi a identificação de organizações que, na percepção deles, são consideradas empreendedoras. A seguir é feita uma caracterização a respeito, no intuito de retratar que tipo de organizações foram apontadas por eles. As organizações, num total de 18, serão aqui identificadas como Organização 1 até Organização 18.

A Organização 1 foi destacada por um dos especialistas devido a seu caráter inovativo e de investimento em pesquisa e desenvolvimento. Segundo o especialista, um ponto que chama atenção nessa organização foi ter ganhado recentemente recursos não reembolsáveis (em montante considerável), de um edital de subvenção econômica do Sebrae e da Finep. Em consequência disso, a empresa está comprometida em investir considerável valor em pesquisa e desenvolvimento ao longo de 2 anos. Este não é um fato comum na realidade das organizações de software do Estado, especialmente em se tratando de micro e pequenas empresas. O especialista aponta que essa organização retrata um patamar de empresa diferente da grande maioria, com outro nível de exigência, onde há um comportamento constante de se estar atento a tudo, de estar olhando o mercado; ela conhece seus concorrentes a nível mundial; ela está se propondo a fazer um produto que é pra ser uma terceira geração de data quality, um produto inovador a nível mundial. Em suma, ela tem uma série de características inovadoras.

A Organização 2 tem uma característica peculiar pelo fato de ser decorrente da fusão de 5 pequenas empresas e com isso ganhou porte. Ela tem cerca de 50 colaboradores e pode aparecer para o mercado com um porte maior, apesar de ainda ser pequena. Começa a ter uma outra estrutura, está se posicionando com um escopo de soluções muito mais amplo, com um portfólio muito mais amplo em decorrência disso. Segundo o especialista, com quase nada de esforço, mas só pelo fato da união das empresas, eles estão conseguindo se posicionar de uma maneira diferenciada no mercado, servindo de exemplo para as demais. Na nascente disso tudo tem uma inovação organizacional, na forma de fazer isso acontecer, e é claro, também tem muito de risco nesse processo como um todo.

A Organização 3 é destacada pelo especialista devido à inovação de produto, à característica de fazer um produto bastante inovador para o mercado local. A essência do seu produto é identificação por biometria e também soluções para o trânsito. Com cerca de 20 anos

de atuação, nos últimos anos a empresa tem se destacado e recebido premiações em ciência e tecnologia, e em inovação.

A Organização 4 tem em torno de 20 anos de atuação e destaca-se pela representatividade no mercado de atuação, detendo cerca de 90% do mercado. Seu segmento de atuação é bem focado, tendo como clientes essencialmente a indústria moveleira. Além de atender o mercado nacional (onde detém a parcela referida acima), também está presente em mais de 20 outros países, com seu software instalado. Há uma inovação por trás da criação desse produto.

Também com cerca de 20 anos de atuação, a Organização 5 destaca-se por ter desenvolvido um esquema de rede para crescer. Criaram uma rede de cerca de 25 colaboradores, todos micro e pequenas empresas, que estão buscando a complementaridade, ou seja, unir competências para construir algo conjunto. Aí possivelmente há uma inovação organizacional, de acordo com a opinião do especialista. Em nível estadual, eles são o maior fornecedor do seu tipo de software. Já para competir no mercado nacional ainda são pequenos, e nesse aspecto a rede também pode ser um diferencial.

A Organização 6 trabalha com um software específico para um segmento, que é reconhecido nacionalmente como o melhor. Atuando há 18 anos no mercado, está atualmente vendendo a solução na Europa, já possui clientes no México e na China. Considerando que se trata de uma pequena empresa, o fato de ter seu produto já em outros países é algo que a diferencia de muitas outras do setor. De acordo com o especialista, a organização tem um perfil interessante de empreendedorismo no que se refere ao seu posicionamento, talvez também à inovação, como também tem bastante de assunção de riscos.

A Organização 7, segundo o especialista, é uma empresa que cresceu exponencialmente nos últimos anos, sendo hoje uma das empresas de software que mais fatura no RS. Nas palavras do especialista: *“Ela nasceu do tamanho de todas as outras, passou pelos problemas que todas as outras tiveram, e enquanto que eles estão com um faturamento bastante expressivo, outras que tiveram as mesmas condições estão faturando 60 vezes menos, 70 vezes menos.”* É vista pelo especialista como uma empresa extremamente empreendedora. Como empresa de serviços, talvez sua inovatividade esteja nos processos, nos modelos de gestão. É uma empresa que percebeu que para poder ampliar o seu negócio era necessário prospectar outros mercados, e assim já abriu unidades em São Paulo e Curitiba. Tem 18 anos de atuação no mercado, é de médio porte e está situada em um dos principais Pólos de TI do RS.

Também situada em um dos principais Pólos de TI do Estado, a Organização 8 é uma empresa com quase 20 anos de atuação, que inova muito e tem uma agressividade competitiva muito interessante, conforme o especialista que a citou. Em 2006 fez uma fusão, o que a tornou de abrangência nacional. Empresa de médio porte, atualmente tem unidades em 5 estados brasileiros, e é tida como referência em seu segmento no mercado nacional. Seus clientes, em sua maioria, são grandes empresas, e a maior parte de seus concorrentes são multinacionais.

A Organização 9 tem como um de seus pontos altos a inovatividade. Segundo o especialista, estão constantemente investindo em pesquisa e desenvolvimento. Na opinião do especialista todas as dimensões da orientação empreendedora são manifestadas na organização, pelas características dos próprios empresários. É uma empresa bastante competitiva e com muita agressividade no mercado. A linha de produtos da empresa é algo que merece destaque, são softwares embarcados que se aplicam a equipamentos intensos em software. Está há 25 anos no mercado, e situa-se em um dos principais Pólos de TI do Estado.

A Organização 10 também é apontada como uma empresa extremamente empreendedora. É um grupo bastante ativo e em crescimento. Um ponto de destaque é a estratégia de associativismo para crescimento, na busca por expansão de mercados, ou seja, por meio de aquisição de empresas, de fusão, de incorporação ao grupo, a organização tem tido grandes

resultados em termos de ampliação de mercado, muitas vezes pela simples incorporação de novos clientes em decorrência da incorporação de uma empresa ao grupo. Apresenta uma grande agressividade competitiva, inova, é bastante proativa. Já esteve presente em um Pólo de TI.

A Organização 11 é uma pequena empresa bastante inovadora e proativa. Atua com soluções para tecnologias móveis. Com atuação nacional, seus clientes são na maior parte empresas de grande porte. Está situada em um dos principais Pólos de TI do Estado.

A Organização 12 tem uma particularidade no seu setor de atuação, oferecendo softwares para um setor específico no qual a empresa tem grande competência e know-how. Ela já foi constituída focando atender tal nicho de mercado, a partir da identificação de uma oportunidade. É uma pequena empresa, e segundo o especialista, ela apresenta uma grande agressividade competitiva. Também está situada em um dos principais Pólos de TI.

Situada entre as maiores empresas de TI do Brasil, a Organização 13 tem 20 anos de atuação, é hoje um grupo multinacional, faz muita pesquisa e atua com diversas ferramentas. Tem estratégias de crescimento bem definidas, atua com diversas unidades no país e no Rio Grande do Sul tem sua unidade em um dos principais Pólos de TI.

A Organização 14 destaca-se, segundo o especialista, pela qualificação dos processos. Apresenta uma orientação empreendedora retratada pela presença das 5 dimensões. Atuando no mercado há cerca de 15 anos, a organização é uma das maiores provedoras de serviços de TI presente em 9 das 10 maiores indústrias do estado do Rio Grande do Sul.

A Organização 15 também é destaque pela qualificação dos processos, segundo o especialista que a indicou. Se comparada com as demais, seu faturamento não merece tanto destaque, mas retrata o caso de um grupo que se formou de uma pequena empresa e que cresceu consideravelmente em pouco tempo. Está situada em um dos principais Pólos de TI do RS.

A Organização 16 é uma empresa de destaque pelo crescimento do seu faturamento e pela expansão de mercado. Segundo o especialista, ela tem uma grande agressividade competitiva, assume riscos, inova, é proativa e tem autonomia. Com cerca de 15 anos de atuação, é altamente profissionalizada.

A Organização 17 atua em um nicho específico para o qual produz softwares. Há cerca de 20 anos no mercado, o especialista aponta que a empresa tem se destacado pela busca de recursos para inovação.

A Organização 18 também é apontada pelo especialista como uma empresa altamente empreendedora. Ele aponta que fica clara a presença das 5 dimensões da orientação empreendedora. Com atuação especialmente no mercado de telecomunicações, a empresa está internacionalizando seus negócios, abriu escritório nos EUA, tem parceria na China, é uma empresa bastante proativa, inovativa, está à frente em seu mercado, tem uma visão e uma agressividade competitiva bem interessante, afirma o especialista.

O Quadro 4 apresenta uma característica de destaque de cada organização, conforme apontado pelos especialistas.

Quadro 4 – Característica de destaque em cada organização apontada pelos especialistas

Empresa	Característica de destaque
Organização 1	Caráter inovativo e de investimento em P&D, está desenvolvendo um produto inovador a nível mundial. Ganhou recursos não reembolsáveis para inovação.
Organização 2	Decorrente da fusão de 5 pequenas empresas, fato considerado uma inovação organizacional na forma de fazer isso acontecer.
Organização 3	Tem se destacado e recebido premiações em ciência e tecnologia, e em inovação.
Organização 4	Representatividade no mercado de atuação, detendo cerca de 90% do mercado.
Organização 5	Desenvolveu um esquema de rede para crescer, com cerca de 25 micro e pequenas empresas.
Organização 6	Reconhecida nacionalmente como o melhor fornecedor do seu tipo de produto.

Organização 7	Crescimento exponencial nos últimos anos.
Organização 8	Referência nacional em seu segmento. Inova muito e tem uma grande agressividade competitiva.
Organização 9	Um de seus pontos altos é a inovatividade, estão constantemente investindo em P&D.
Organização 10	Extremamente empreendedora, usa estratégia de associativismo para crescimento.
Organização 11	Empresa bastante inovadora e proativa.
Organização 12	Oferece software para um setor específico no qual possui grande competência e know-how.
Organização 13	Situada entre as maiores empresas de TI do Brasil.
Organização 14	Qualificação dos processos,
Organização 15	Qualificação dos processos.
Organização 16	Crescimento do seu faturamento e expansão de mercado.
Organização 17	Busca de recursos para inovação.
Organização 18	Empresa altamente empreendedora.

Fonte: pelos autores, com base em dados da pesquisa.

Na seqüência, são feitas considerações finais sobre o estudo, bem como é apresentada uma proposta de continuidade do mesmo.

6 Considerações finais

A partir do estudo realizado junto aos especialistas representantes de entidades do setor de software do estado do Rio Grande do Sul, percebe-se que há alguns elementos de empreendedorismo no setor, que aparecem com destaque em algumas organizações, muito embora esses elementos estejam ainda presentes em poucas organizações, se considerarmos o conjunto delas.

A visão geral do setor apresentada pelos especialistas focou bastante o grande contingente de micro e pequenas empresas, que, dentro do conceito de orientação empreendedora, ainda parece ser bastante carente. Por outro lado, ao identificar organizações empreendedoras no conjunto, logo são detectados casos que merecem destaque e também um olhar mais aprofundado, o que se pretende fazer como continuidade deste estudo.

Alguns aspectos podem ser destacados após uma análise sumária dos dados das organizações apontadas pelos especialistas: praticamente todas elas atuam há mais de 10 anos no mercado, muitas com cerca de 20 anos, representando organizações consolidadas; a maioria é de médio porte, sendo que algumas são pequenas empresas e uma apenas é de grande porte; boa parte delas são destaque pelo crescimento superior à média do setor, conforme apontado pelos especialistas. Diversas possuem unidades em outros estados brasileiros, algumas já possuem atuação internacional. Diversas delas atuam com produtos e/ou serviços focados em setores específicos, ou soluções específicas, enfim, com alguma especialização. No que se refere à orientação empreendedora, algumas organizações foram destacadas pelos especialistas como claramente possuindo as 5 dimensões, já em outras se percebe um destaque em algumas das dimensões apenas.

É importante salientar que a descrição das organizações feita na seção 5, e que permite que se faça essas considerações a respeito do empreendedorismo no setor (e mesmo nas organizações) parte da percepção dos especialistas a respeito do que é explícito. Muita coisa do que de fato é feito em cada uma das organizações pode ser algo não tão perceptível. De qualquer forma, considera-se que os dados apontados por eles são ricos e válidos tendo em vista o fato dos especialistas conviverem diariamente com organizações do setor e pela larga experiência dos três junto à indústria de software.

Como continuidade deste estudo, pretende-se, na seqüência, investigar cada uma dessas 18 organizações individualmente, na busca por melhor compreender como a orientação empreendedora acontece na prática organizacional, para, com esse conjunto de experiências, propor um modelo de facilitação da orientação empreendedora para organizações do setor.

Referências

- CARVALHO JR, A. M. A Política Industrial e o BNDES, **Revista do BNDES**, v.12, n.23, p.17-28, Junho de 2005.
- CHEN, M.J.; HAMBRICK, D. C. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behaviour. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 453-482, April 1995.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, vol.19, n.1, p.147-156, Feb. 2005.
- FREIRE, E; BRISOLLA, S. N. A Contribuição do Caráter “Transversal” do *Software* para a Política de Inovação. **Revista Brasileira de Inovação**. v. 4, n. 1, Jan/Jun 2005, pp 97 a 128. Disponível em: http://www.finep.gov.br/revista_brasileira_inovacao/setima_edicao/contribuicao_carater.pdf. Acessado em: 18/01/2008
- GRÉGOIRE, D. A. *et al.* Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A citation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 337-373, May 2006.
- IDC (International Data Corporation). **Brasil sobe para a 12ª posição no ranking mundial de TI**. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/tecnologia/informatica/noticias/2006/jun/29/126.htm>. Acessado em 15 nov. 2007.
- LEE, S. M.; PETERSON, S. J. Culture, Entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, v. 35, n. 4, p. 401-416, 2000.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academic of Management Review**, v.21, n.1, p.135-172, January 1996.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.
- MARTENS, C. D. P; FREITAS, H. Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, vol. 11, n. 1, Jan-Abr 2007a, p. 15-44.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Na Busca de um Protocolo para Facilitação da Orientação Empreendedora nas Organizações. In: Encontro de Estudos em Estratégia/3Es, 3º, 2007, **Anais...** São Paulo/SP: ANPAD, 2007b.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Empreendedorismo e desenvolvimento de micro e pequenas empresas: proposição de um modelo baseado na Internet para estimular a orientação empreendedora. In: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), 3º, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006. p. 245, 1 CD-ROM.
- MELO, P. R. S.; BRANCO, C. E. C. **Setor de Software: Diagnóstico e Proposta de Ação para o BNDES**. BNDES Setorial 5 - março de 1997, pp 111 a 127. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/sofset02.pdf>. Acessado em: 18/01/2008

- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Palo Alto, CA, USA: Stanford University Press, 1978.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 27, n. 7, p. 770-791, July 1983.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p.921-933, May 1978.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v.3, n.1, p.1-25, January/March 1982.
- MORRIS, M. H. **Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies**. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated, 1998.
- NUNES, A. P. Política Industrial e Tecnológica: Software e Serviços. **Seminário FINEP**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/arquivos/noticias/ seminario/software /arthur pereira nunes politica industrial software.pdf>. Acessado em: 18/01/2008.
- PÓLO RS, 2006. Disponível em: <http://www.polors.com.br>. Acesso em 15 dez. 2006.
- ROSELINO, J. E. **Software – Relatório Preliminar Setorial. FINEP – Rede DPP**, 2007. Disponível em: http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=17. Acesso em 20 jan. 2008.
- SCHILD, H. A.; ZAHRA, S. A.; SILLANPÄÄ, A. Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.30, n.3, p.399-415, May 2006.
- SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Editora Herder e Editora da Universidade de São Paulo, 1967.
- SEPRORGS (Sindicato das Empresas de Informática do RS) 2005. **1º Censo das Empresas de Informática**. Disponível em: <http://www.serprorgs.com.br/censo>. Acessado em 15 nov. 2007.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, January 2000.
- SOFTEX (Sociedade Brasileira para Promoção da Excelência do Software Brasileiro), 2002. **A indústria de software no Brasil 2002: fortalecendo a economia do conhecimento**. Massachusetts Institute of Technology – MIT e SOFTEX. Campinas: SOFTEX, 2002. 80 p. Disponível em: http://golden.softex.br/portal/softexweb/upload Documents/_observatorio /MIT%20-%20Capitulo%20Brasil.pdf. Acessado em: 20/01/2008
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C.. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 17-27, 1990.
- VENKATARAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-946, August 1989.
- WIKLUND, J. Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms - longitudinal evidence. **Frontiers of Entrepreneurship Research 1998**, Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer /papers98/index98/index98.html> . Acessado em 08 jul. 2006.
- ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 4, p. 5-21, 1993.